

営業の案件管理*

Sales Opportunity Management

竹 村 正 明

Masaaki Takemura

はじめに

本稿の目的は、新規開拓営業がどのような営業マネジメント条件で可能になるかを検討することである。経営実践的には、なぜ営業パーソン⁽¹⁾は新規開拓営業を優先しないかという問題にこたえる枠組みが与えられるだろう。人々の行動様式の選択や変容を説明する理論としてもっとも有力なのは、プリンシパル＝エージェント論であろう。特にプリンシパルのインセンティブの与え方による意思決定の変容が有力である。それにしたがえば、営業パーソン（エージェントに相当）が新規開拓営業を優先させるのはインセンティブの与え方がそうになっているからだ、という説明が可能である。実践的なインプリケーションとして、新規開拓営業が優先されるようにするには評価体系を切り替えることが条件である、となる。この場合、評価体系がインセンティブにあたる。

われわれは、このようなインセンティブの与え方は実践的に難しいことを指摘できる。というのは、新規開拓営業を優先させるためには、評価体系を切り替えるのであるが、切り替えた評価体系は実は、エージェントにも影響するからである。プリンシパルは営業マネージャーであって、エージェントの評価体系を替えるとプリンシパルの評価体系も替えなければならないのだ。どこの営業マネージャーが、営業パーソンの評価は新規開拓営業の割合である一方で、自身のそれが売上高であることを経営目標として一貫していると思うだろうか。おそらく、この営業改革は進まないだろう。

この支配的な説明理論に対して、われわれは仮説的な説明を次のようにすることができる。営業パーソンは顧客と取引を行う現場にいることが多いが、それは営業取引以上の関係を構築する

* 本稿は、科学研究補助金の助成を受けている研究の一部である（平成20年度基盤研究(B)課題番号20330092）。本稿で扱う議論の構造や調査記録は財団法人関西生産性本部マネジメントスクール2007年度営業・マーケティング・コースの活動成果に依っている。調査活動や記録の再掲を許可して下さった関西生産性本部には記して感謝申し上げる。ただし、本稿での議論内容についての責任はすべて筆者にある。

(1) 本稿で用いる営業パーソンとは、営業活動を担当する人員のことである。かつては「営業マン」と呼ばれていた。現代では「マン」を特定の意味で使用するのにはポリティカル・コレクトではない。本稿での使用ではもとよりその意図を持たないが、現代の慣習に準じることとする。

ことがありえる。そういった社会的関係を含んだ取引構造は、強い安定性をもたらし、それが新規開拓営業を阻害する要因になるというのがここでの論点である。改善のためには、営業パーソンが築いた安定的な顧客関係のもたらす既得権を解体すること、これである。

本稿で採用する理論は、伝統的な組織購買行動論と社会構造論であり、理論的な新規さはほとんどない。したがって学問的な貢献はあまり多くを期待できないが、マネジリアルにはいくつかの貢献が可能であろう。典型的には営業マネジメント論への貢献があると考えている。それは、本稿の議論が、なぜ新規開拓営業がおこなわれないかという説明だけでなく、営業マネジメントの焦点を明確にするからである。

営業マネジメント論は、われわれの理解では、しばしば「営業パーソン論」と置き換えられて議論されがちである。そのような議論からは、営業パーソンの動機付け論や「やる気論」に発展していくかもしれないが、営業マネジメント論になる可能性は高くない。営業研究で決定的に欠けているのは、営業マネジメント論であり、営業マネージャーの理論武装である。本稿では、営業案件のコンセプトを提案するが、それによってこれまで明示されることがあまりなかったいくつかの前提を曝すことができようである。

この目的を達成するために、本稿は以下の構成を採用することが適当だと考えている。まず、現代の営業マネジメント論の課題のひとつが、新規顧客を開拓する営業ができないことであることを確認しよう（Ⅰ. 現代の営業課題）。これは必ずしもオリジナルなデータで実態を表現するわけではないが、われわれのこれまでのコンサルティングや企業研修の経験に基づくある種の経験論である。そこで次に、それらの営業課題の理由を検討する（Ⅱ. 営業課題の構造的理由）。なぜ営業パーソンが新規開拓営業を行えないかを考える。一般的には、売上予算を持ち、特定の顧客への依存度が高い営業パーソンは、既存顧客との関係に拘泥することで、新規開拓営業の時間がなくなることがしばしば指摘されるが、それは組織的なマネジメントによって解決可能であると考えている。

新規開拓営業ができないのは、顧客購買行動に適応しているのであるから、どうすればその適応から抜け出せるのかを考えるのが、その次の課題になる（Ⅲ. 営業課題の組織的解決）。営業パーソンを新規開拓営業に向かわせるためには、営業の案件化を営業マネージャーに移すことである。営業パーソンの仕事だったのである。これが顧客の購買行動に適応する有力な理由である。案件化することでどのような営業マネジメントが可能になり、それが将来どのような研究課題を提供するかを検討する（Ⅳ. 営業マネジメントの確立のために）。最後に、本稿の論点を整理して、今後の理論的課題、マネジリアルな課題を考察しよう（おわりに）。

Ⅰ. 現代の営業課題

この節では、現代の営業課題を検討し、それが新規顧客の開拓であることを確認するが、それに先だって、用語の確認をしておこう。ここでいう「営業課題」とは、営業マネジメントが解決

しなければならない業務上の優先順位のことである。具体的には、営業マネージャーが執行する業務であるが、その中には営業パーソンに課す業務も含まれる。もう少し具体的な例で考える方がわかりやすいだろう。

社内業務の多さ

図1は、ある有名企業の営業業務とその内訳である⁽²⁾。横軸には営業パーソンの行動内容が示されている。縦軸は各営業パーソンの各行動内容の構成比である。次のように理解できるだろう。すなわち、各行動内容（一番左端の商談から右端の雑用まで）が、各営業パーソンの典型的な行動内容である。1日で17種類の行動がなされていると考えればよい。縦軸は、各行動が全体に占める割合で示されていて、たとえば、商談は1日の全行動の約18%を占め、移動は約23%を占めている、というわけである⁽³⁾。

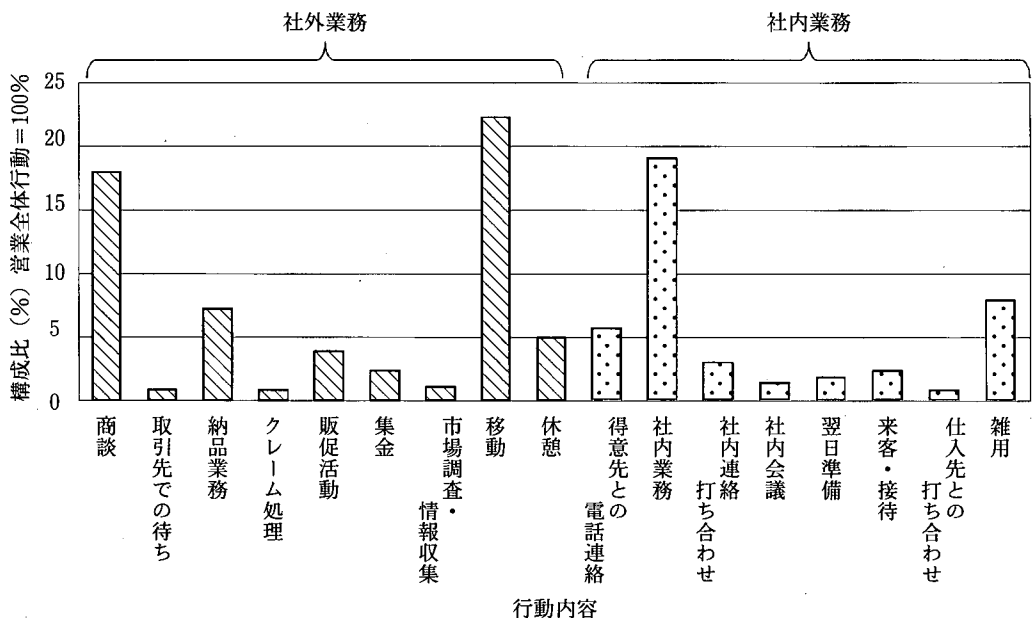


図1 営業行動の内訳の構成比

図1からわかるのは、商談が全営業行動の約18%（5分の1以下）だということ、そして、営業パーソンがおよそ40%の時間を社内で過ごしていることだろう。しかも、移動時間が約23%である。営業パーソンは、顧客のもとに行って商談するよりも他の仕事に時間をかけているのである。

(2) この資料は、近畿大学経営学部廣田章光教授より提供を受けた。廣田教授によれば、これは必ずしもコンフィデンシャルな資料だというわけではないが、ここでは大阪が本社の巨大なメーカーであるというだけに留めておく。

(3) もう少し正確にいうと、図1は全営業パーソンの平均値である。ある営業パーソンは約24%を商談に費やし、別の営業パーソンは約15%しか商談に費やさない、ということもある。なので、ここでの約18%というのは、全営業パーソンの商談活動の和を、全営業パーソン数で割った値である。

営業マネージャー調査

注意しなければならないのは、ここでいう商談時間とは、顧客との接触時間のことであり、既存顧客であろうが、新規顧客であろうが顧客と接触すればすべてがそこに含まれていることである。このデータだけでは、営業パーソンがしばしば既存顧客に訪問しがちであり、新規顧客開拓が不足しているという指摘はできない。そこで Trailer and Dickie (2008) の調査報告をみてみよう。彼らはこれまで12年間、営業活動の定期的な調査をおこなっており、それによれば、営業の優先課題は、次の表1ようになる。

表1 営業の優先課題

順位	営業の課題	重視するという割合
1	顧客開拓計画の最適化	約45%
2	営業プロセスの見直し	約35%
3	営業部門とマーケティング部門の密接な連携	約32%
4	営業部門の再設計	約28%
5	顧客の購買プロセスの分析	約28%
6	有益な情報へのアクセス	約24%
7	CRMソフトの評価と実用化	約19%
8	営業部門内のコミュニケーション	約18%
9	奨励制度の見直し	約17%

出典：Trailer and Dickie 2008, p. 52, Figure 2. 筆者において修正。

表1では、課題項目は上から順に並んでいる（1位～9位である）。順位の基準になった数字は、次のようにして集計されている⁽⁴⁾。営業マネージャーに「年度計画を策定する際、何に重点をおいているか」という質問をして、それに対する回答である。ただし、この回答数字は（第1優先課題とした営業マネージャーが何%＋第2優先課題とした営業マネージャーが何%＋第3優先課題とした営業マネージャーが何%），というように集計されている。たとえば、第1から第4までの項目でいえば、集計は以下になる。

表2 営業優先課題の集計方法

	第1優先課題	第2優先課題	第3優先課題
顧客開拓計画の最適化	約19%	約14%	約12%
営業プロセスの見直し	約12%	約9%	約14%
営業部門とマーケティング部門の密接な連携	約10%	約14%	約9%
営業部門の再設計	約12%	約10%	約6%

(4) 彼らのペーパーでは、棒グラフになっていて、具体的な数字が対応しているようには描かれていない。筆者が棒グラフの値を読み取っているので、正確な数字ではない。

表2は、営業優先課題の集計方法、つまり表1の作り方を説明している。ただし、表が大きくなって紙幅が不足するので第4位までの営業優先課題を例示している。第1になった「顧客開拓計画の最適化」の約45%とは、第3位までにそれを課題とあげた営業マネージャーが延べ人数で約45%になる、という意味である⁽⁵⁾。ただし、それが第1優先課題としても全回答者数の約19%が1位にあげていて、その数はその他の項目を第1優先課題とする営業マネージャーよりも多いので、「顧客開拓計画の最適化」が、営業課題の重要なひとつであると考えても差し支えないだろう。

新規顧客開拓はなぜできなくなったのか

ここで「顧客開拓計画の最適化」とは何かといえ、具体的には、営業パーソンが新規顧客開拓を効率的に行えるようにすることである。これが課題になるのは、見込み顧客へのアプローチが商談に結びつく確率が下がっているからである。彼らは、見込み客へのアプローチの5割以上が商談につながっているかどうかの調査もしているが、それにYesとこたえた営業マネージャーは、37.5%（2005年）から36.5%（2006年）に下がっている。

彼らはその理由として買い手のサイクルと売り手のサイクルの乖離を指摘する。それらのサイクルについて詳細な記述がされているわけではないが、購買活動のサイクルと表現されているので、顧客購買プロセスと類推することが可能であろう（図2の上の図）。買い手サイクルと売り手サイクルとは、次のような関係である（図2）。

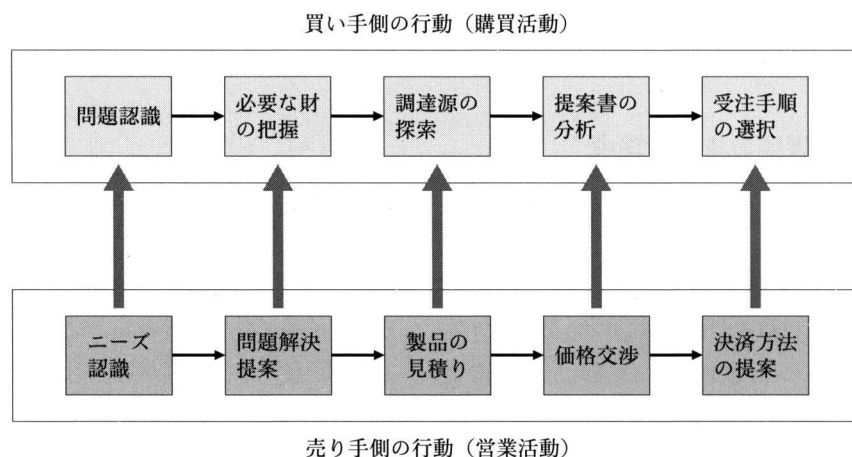


図2 買い手サイクル・売り手サイクルの概念図

(5) 延べ人数だと考えるのは、以下の理由による。まず、質問はおそらく回答者である営業マネージャー全員に第1から第3位までの優先順位をつけて下さい、となっているはずである。もっとも優先する課題ひとつであれば、第3位の優先順位が計上されるはずがないからだ。となると、第1の優先課題の各割合を合計すると100%になる。全営業マネージャーに第1の優先課題があるからである。第2、第3の優先課題についても同様である。そうであれば、第1から第3までの優先課題に回答した総数は、延べ人数になる。

図2は、買い手サイクルと売り手サイクルの概念図である。買い手サイクルとは、Webster and Wind (1972) の購買プロセス概念で説明できると考えられる。購買者は、ある製品の必要性を認識(問題認識)してから、ある順序にしたがって意思決定を進めていくと考えるのが購買プロセス概念である。彼らは、その順序は5つのステップがあるという。それらは、1) 何らかの問題を認識して、2) それを解決するための「必要な財の把握」をして、3) その財をどのメーカーから買うのかという「調達源の探索」をして、4) いくつかのメーカーから提案される「提案書を分析」して、5) 最後にどうやってその財を購入するかの決済方法の選択、である。

買い手・売り手サイクル概念は、買い手の購買プロセス(買い手サイクルに対応する)の各段階ごとに適した営業活動があるという主張である。かつては、このサイクルが一致していたのだが、近年は、顧客の問題認識ステップが、売り手側のニーズを認識させる活動よりも早くおこっ

てしまっているというのである⁽⁶⁾。このような事態への対応策は、論理的とはいえ少々当たり前すぎてあまり戦略的とはいえないが、売り手サイクルを先にはじめることである。つまり、顧客側が問題認識(製品の購入によって眼前の課題を解決しようとする意思決定)をする前に、ニーズを認識させ自社の営業をやりやすくしようと企てることである。一般的には、顧客に自分のニーズを認識させるのは、広告による情報提供や、営業パーソンの接触で実現すると考えられる⁽⁷⁾。

新規顧客は、売り手側の製品について問題認識をしたことがないので売り手サイクルを先にすすめるのには最適である。売り手と買い手との間には情報格差があるというわけだ。にもかかわらず、新規顧客開拓を優先できていない。おそらく、新規顧客の開拓営業が、営業課題の第1優先課題というのは、こういう事情を反映しているのだろう。

II. 営業課題の構造的理

営業マネージャーが最優先課題と考えるのは、新規顧客開拓であることを確認した。もっとも、この主張はそれほど意外でもなければ、斬新でもない。そもそも、組織の目標が売上増大におかれたなら、新規顧客開拓には高い優先順位が置かれるのは予想通りですらある。定義からして新規顧客は、新たに追加される販売数量を意味する。売上は一般的に、製品単価×出荷数量で計算されるので、他の条件が一定ならば、新たに追加される販売数量は、その販売単価が0円でない

(6) Webster and Wind (1972) をはじめ組織購買論者は、購買者の段階的意

(7) ただし、顧客ニーズは営業パーソンの働きかけで顕在化するというのは、ほとんど迷信だとも考えられる。第1に、ニーズを感じていない顧客は、営業パーソンと会うとは思えないからだ。第2に、仮に会ったとしてもニーズを感じていない顧客に、営業パーソンの説明(時には説得)が可能になると考えるのは、いささかご都合主義であるからだ。

限り、売上増大に貢献する。Baumol (1959) の売上高極大化仮説を持ち出すまでもなく、売上を前年比で増大させるというのは日本企業の経営目標として、巷間で聞くところである⁽⁸⁾。

売上増大に対して営業は理論上は主に3つの方法で貢献することができるはずである。ひとつは、ここで問題の新規顧客の開拓である。もうひとつは、既存顧客への販売量の増大である。最後は、販売価格の上昇である。販売価格の上昇、つまり製品の値上げは、販売数量が一定であればもちろん、条件によっては多少の減少すら吸収することができる⁽⁹⁾。

営業活動が経営課題の売上増大に貢献するにもかかわらず、顧客開拓計画の最適化（ここでの新規開拓営業）を営業課題としてわざわざとりあげなければならないのかが問題の深さを意味している。図3は、われわれが調査活動に関わった財団法人関西生産性本部の営業マネジメントに関する報告書の一部である。これは、その研修に参加した若手営業パーソンが新規顧客開拓の難しさを解決するための企画提案である。定量的なデータではないが、参加者は日本を代表する大企業の若手営業パーソンであり、多くは営業改革に日々苦心しているメンバーである。単なる思いつきだというわけではない。報告書によれば、新規顧客開拓営業ができないのは営業パーソンの問題と組織的な問題の2つが指摘できる（図3）。

図3の読み方は次のようになる。まず、最初に新規開拓営業をしない（あるいはできにくい）いくつかの理由が指摘された。それが左端の6つである。上段の3つは売上の獲得に関わっている。既存顧客のフォローが優先されること、既存顧客と新規顧客の獲得では評価がかわらないこと、そして売上のノルマがあるので訪問しやすい既存顧客を優先することである。下段の3つは営業技術に関わる問題である。新規開拓営業が既存顧客営業に比して困難であること、新規顧客開拓のための準備がかかること、そして、だからといって何らかの営業支援のツールも十分ではないことである。われわれは、これら表出している現象（言い換えれば営業パーソンが新規開拓営業をしない理由であるが）は、営業パーソン個人の問題というよりも、むしろ組織的な原因だとみなしている。それが真ん中の列の推論される理由である。

まず、上段の3つがおこるのは、新規顧客の開拓にかかるリスクがすべて営業パーソンにかかっているからである。新規顧客にかかるリスクというのは、成約が達成するかどうか不確定だということである。それは、ある特定の期間（たとえば、週間や月間、あるいは四半期）内に、顧客が見つかるかどうかかわからないからである。しかも、見つかってその営業パーソンの扱う商品を買ってくれるかどうかかわからないし、買ってくれたとしてもノルマを達成する売上金額を賄えるかどうかかわからないからである。

(8) Baumol (1959) のアイデアは、ある一定の利益水準が確保されるのであれば、経営者は売上極大化を目指すことが合理的である、というものである。売上を極大化させるのは、消費者から支持を確保するため、金融機関からの信用確保、流通業者のつなぎ止め、労働者の雇用機会の確保、競争に対する対抗力確保、株主に対する経営者の地位の確保という目的があるからである。

(9) 言うまでもないことだが、その条件は、 $1/(1+\text{値上げ率})$ を超える数量の増大である。たとえば、10%の値上げであれば10%の数量減をすると元の売り上げを達成できない。9.1%までに抑えるのが条件である。

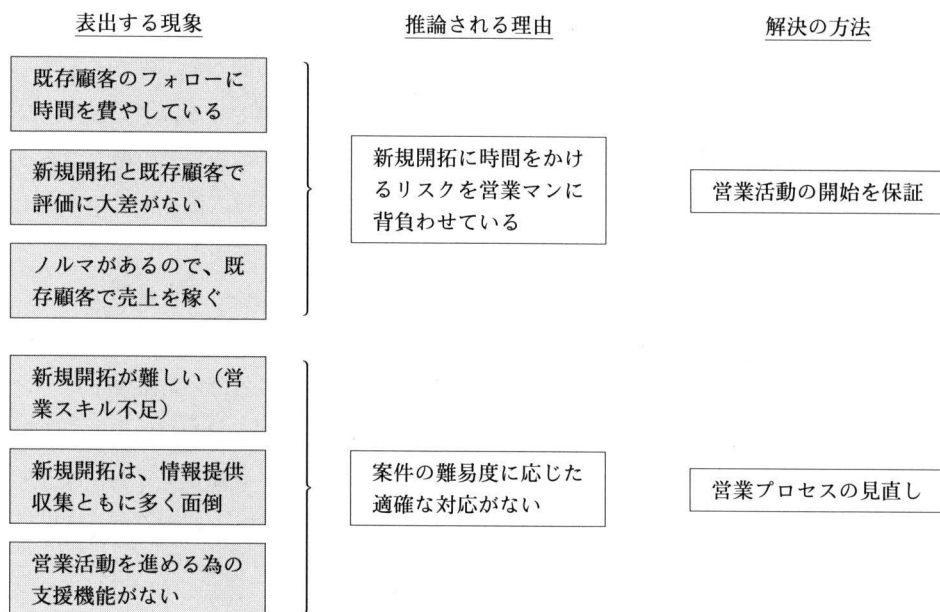


図3 新規顧客開拓優先のための課題と組織的解決案

出典：関西生産性本部 2007 年度営業・マーケティングコースグループ研究報告書，A 2-A 3 ページ，図 2 と図 3 を著者において一部修正。

このようなリスクがある場合、合理的に行動すれば、営業パーソンは比較的容易に営業ノルマを達成できる顧客を優先する。その顧客は既存顧客で、おそらく、ある営業パーソンとは長期安定的な取引をしていることだろう。こういう安定的な顧客を担当している営業パーソンは、新規顧客開拓にかけけるリスクを負担しないはずである。逆にいえば、こういう安定的な顧客を確保したのがゆえに優秀な営業パーソンになったのである。このようにして営業ノルマを達成するならば、営業パーソンが新規顧客の開拓営業に向かうはずがない。

他方、下段の 3 つについては、案件の難易度が設定されていないことが理由になるだろう。なぜ案件対応別の難易度を解決して、新規顧客開拓営業を優先しないかといえば、そういった技術がないからである。新規顧客開拓は難しいので何とか手を打たねばと、漠然と考えているかもしれないが、ではどうすればいいのか、というその方法論があまりないのだ⁽¹⁰⁾。さしあたっての方法論は、訪問回数の向上であろう。この理屈は訪問回数をあげれば成約率が高まるという因果関係を想定している。足蹴く通えば、それがやがて成約につながるという発想である。それは、残念ながら、現代の営業課題を解決する方法論ではないだろう。

(10) あまりないというのはかなり語弊がある。新規開拓営業のコンサルティングサービス業は、それこそ唸るほど市中に存在しているからだ。にもかかわらず、ここで方法論がないというのは、なぜその方法は新規顧客開拓を可能にする営業なのか、という理論がないという意味である。コンサルティングサービスが提供する新規開拓営業の手法は学ぶところが多いし、それらはしばしばクリエイティブですらある。

Ⅲ. 営業課題の組織的解決

ここまで議論した営業課題は、営業パーソンが新規顧客開発を優先しないことであるが、それが営業パーソン個人の問題ではなく、構造的におこっているとわれわれは考えている。図3の推論される理由がそれらであった。ひとつは新規開拓営業のリスク負担の問題、もうひとつは新規開拓営業の方法論についてであった。これらの問題を解決するのは組織内の社会経済的構造を変容させることである。組織内の社会経済的構造というのは、営業が必然的に既存顧客に向かうようにする力学のことである。図3の右端は構造変容、つまり解決の方法を示している。

このとき参考になる方法論は、営業資源の傾斜配分概念である。ここでいう営業資源とは人的資源（営業パーソン）と非人的資源（広告や販促ツールなど）の2つで構成される。後者はつまるところマーケティング・ミックスの Promotion のことである。営業資源の傾斜配分とは、2段階あって、人的資源を投入するフェーズと非人的資源投入のフェーズである。第1フェーズは、マーケティング・プロモーションの投入である。第2フェーズは、人的資源を投入し、営業プロセスをできる限り早く進めることが課題になる（図4）。営業プロセスとは、前述の売り手サイクルのことである。

図4は営業資源の投入フェーズについてのアイディアである。第1フェーズは、非人的資源の投入である。それは、典型的なマーケティング・プロモーションであり、営業パーソンがこのフェーズで顧客と接触する必要はない。もちろん、資本財型の製品の場合、製品をインストールした後、保守や修繕などアフターサービスがあるが、それとて営業パーソンが担当する必要はなく、テクノロジー・サービス部に回せばよいはずである。これが実は売上生産性を低める顧客訪問なのである。営業パーソンはそれをしばしば、顧客つなぎ留めの訪問であると錯覚する。これを認めれば認めるほど、営業パーソンは新規顧客には向かわなくなるだろう。したがって、営業

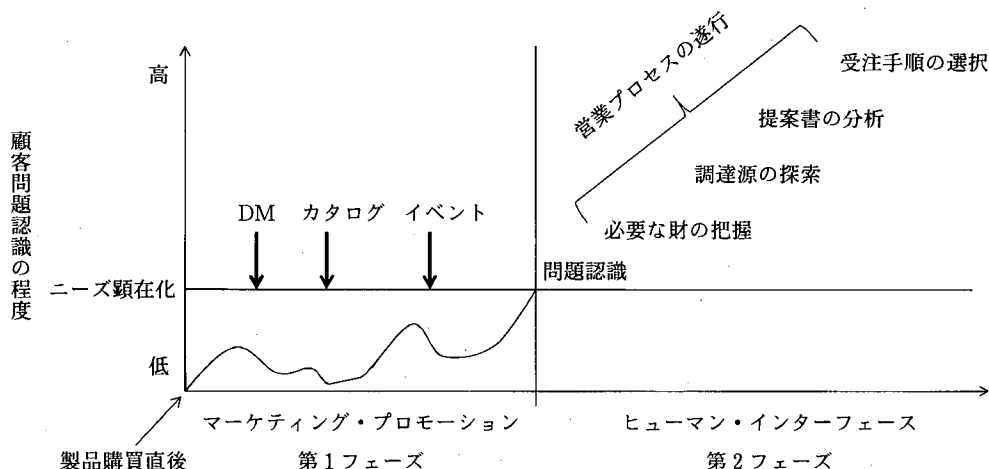


図4 営業資源の投入フェーズについての概念図

資源をフェーズごとに分離すれば、営業パーソンが既存顧客に訪問する必要はほとんど不要になり、そこでの顧客との関係維持はマーケティング部（あるいは課でも室でも構わないが、要するに、営業パーソンの管理部門とは別の組織）が担当できるようになる。

図4で示しているように、この第1フェーズは、顧客は製品の購買直後から始まり、潜在的だった問題の認識が顕在化する時点で終わる。製品購買直後は、顧客はその製品によって問題を解決し終わった直後なので、顧客の問題認識の程度はほぼゼロである（はずである）。しかし、徐々にその製品が古くなってくる、あるいは新しい問題が発生してくる、そんなことで新たな問題を認識し始めるだろう（図中の左側、第1フェーズで示している自由曲線は、変化する顧客の問題認識の程度を表現している）。第2フェーズは、その顧客問題認識の程度が、顕在化した時点で始まる。ここから営業パーソンを投入することになる。このフェーズでは、後述する営業プロセスを素早く進めることが、営業パーソンの課題になる。営業資源を傾斜配分するというアイディアに基づいて、以下では、図3の個別の問題を解決する方法論を検討しよう。

解決の方法：営業活動の開始を保証

まず図3の上段であるが、営業パーソンが新規顧客開拓に関わるリスクを回避する状況である⁽¹¹⁾。そのリスクを営業パーソンが負担している場合は、そこからリスクを移転させることが解決策になる。営業パーソンが、なぜそのリスクの負担を嫌がるのかといえば、新規顧客開拓にはコストがかかるからである。ある特定期間に営業ノルマが課せられていて、その達成が評価になるのだから、それを優先するのが合理的である。論理的には、営業ノルマをなくすか、それがあっても営業パーソンからリスクを移転させることが解決策になる。営業活動の開始を保証するとは、このリスクを組織が負担して、営業パーソンに新規顧客開拓を優先させるようにすることである。

もっとも、営業ノルマをなくしたからといって新規顧客開拓を進めるとは限らない。むしろ、営業パーソン自身があるビジネスを営業の対象とするかどうかの決定を行っていることが問題である。すなわち根本的な問題は、営業マンが営業案件を起案することなのである。ここで営業案件とは、制約までの努力の投入が許可された営業対象のことである。一般的に言えば、商売として営業を始めてよいと許可された顧客のことである。技術的に言えば、顧客のニーズが何らかの形で表明されることによって可能になる。案件化とは、この人（組織、会社）が、いくらで何を買おうとしているのかを特定することである（石井 [2004], 124 ページ）。それはつまり、顧客の問題認識が顕在化したからである。

この営業案件化を営業パーソンから組織的、つまり営業マネージャーに移転させることが新規開拓営業を促進させる決め手になる。営業案件の起案化を営業パーソンから移転させることで重

(11) リスク回避といっても、行動経済学で用いるリスク回避概念ではない。ここでは、営業パーソンはそういったコスト負担を嫌がるという意味である。ただ、なぜ嫌がるのかといえば、その理論的説明はプロスペクト理論が与えるかもしれない。それによれば、一般的には利益が増えるときには、利益の確実性を利益の最大値よりも優先し、損失を被るときには、損失の最小値を損失の確実性よりも優先する。

要なのは、営業の案件化は新規だからする、既存だからしないという判断をなくすことができるからである。顧客を潜在的案件化対象として見たならば、そこにあるのは売上を最大化させるための、最適な顧客ポートフォリオになるだろう。この解決策は図4でいえば、もちろん、第1フェーズの主たる課題であり、営業案件を確定する機能を営業パーソンから前倒しにすることになるだろう。

解決の方法：営業プロセスの見直し

次に図3の右端下段は、営業プロセスの見直しであるが、これは案件の難易度に応じた組織的な支援がないことに対する解決策である。それは新規開拓営業の方法論の確立となるだろう。

われわれが有力だと考えているのは、案件別の難易度を設定することである。案件別の難易度というのは、顧客別にみた成約の可能性のことであるが、同じ顧客でも商品が異なると売りやすかったり、そうでなかったりするもので、どちらかといえばその可能性は個別の営業物件に依存する。顧客のニーズが顕在化した個別の営業物件を案件という。顧客別の成約の可能性とは、したがって、案件別の難易度のことである。

案件別の難易度は、何らかの条件によって異なりそうである。新規顧客開拓は難しい、と営業パーソンが考えるのは、顧客に供給者やその製品についての使用経験がないからである。購買経験のない製品を売り込むのが難しいのは、顧客はその製品や供給者について評価が慎重になって、時には厳しくさえなるかもしれないからである。情報探索も多くなるだろうし、交渉はタフになりそうである。

このような顧客購買経験を理解する概念が、購買状況 (buy classes; buying situations) である (Howard and Sheth [1969] ; Robinson *et al.* [1967])⁽¹²⁾。購買状況は3つの区別が可能である。その製品の購買が初めての新規購買状況、かつてその製品を購買したことがあるが、今回は別のタイプ (あるいはブランド) の製品を購買する修正再購買状況、そして購買経験のある製品をもう一度購買する単純再購買状況である。新規購買状況では情報探索は多くなり、そのことはすなわち手間のかかる営業につながると予想される。そうなると営業パーソンは、そういったコストを個人的に負担するよりも、既存顧客、すなわち単純再購買の顧客を優先することになるだろう。この問題を解決するためには、営業プロセスの見直しが解決案となる。

営業プロセスをどのように見直すのかを考える方法論として、購買状況概念と前述の購買プロセス概念を合わせた Buygrid フレームワークを利用するのが有効である (表3) (Robinson *et al.* 1967, p. 14)。

表3は、表頭に購買状況が3つあり、表側の右側に購買プロセスが記されている。この組み合

(12) Howard and Sheth (1969) の buy classes 概念と Robinson *et al.* (1967) の buying situations 概念は、厳密には同じ意味内容ではない。後者はどちらかといえば情報探索行動の多寡を論点にしているからである。それらは購買者の直面する製品購買時点の状況を表現する概念だということでは同じ意図を持っている。

表3 Buygrid フレームワークと営業プロセスの対応

		購買状況		
営業プロセス	購買プロセス	新規購買	修正再購買	単純再購買
問題の認識	問題意識の向上			
解決策の具体化	製品への関心向上			
取引先の選定	製品への評価向上			
取引先の決定	製品購入への確信			
納 入	契約・納品			

わせを Buygrid と呼ぶ。この枠組みは営業資源の傾斜配分のアイディアを提供する⁽¹³⁾。

これは要するに、営業パーソンを、その技術力に応じて Buygrid のいずれかのステップ（各セル）に割り当てる、というアイディアである。たとえば、営業プロセスの問題認識ステップはベテラン営業パーソンが担当し、納入ステップでは新人営業パーソンを割り当てるという具合である。このフレームワークを用いると、いくつかの推察ができそうである。何よりも営業活動は、新規購買状況での問題意識の向上ステップの組み合わせで最も困難になりそうである。買い手は初めてその製品を購入しようと考えており、おそらくは非常に用心深く慎重に製品を評価することだろう。したがって、営業パーソンは、そのような顧客に対して製品についての情報を上手に伝えなければならないからである。

一方、単純再購買状況では、営業パーソンは比較的容易な営業が可能になりそうである。まず、顧客はその製品をかつて買って使った経験があるので、詳細な情報探索は行わないと予想されるからである。新規購買に比べれば慎重さや用心深さは低そうである。このような顧客には、ベテランではなくあまり営業技能の高くない若手新人営業パーソンを担当させてもよい。このような営業プロセスの管理は、購買プロセスの各ステップに応じて営業資源（つまりは営業パーソン）の配分を変えていくことにつながるだろう。

IV. 営業マネジメントの確立のために

ここまでの議論で、新規開拓営業を促進する条件について仮説的な主張ができそうである。組織内の経済社会的構造の変革、これである。新規開拓営業を優先しないような組織内社会経済構造とは、以下のふたつである。ひとつは既存顧客と営業パーソンの深い関係による営業成果への期待である（既存顧客と緊密な関係を維持する営業パーソンは、結局のところ既存顧客をベースにした売上ノルマを達成するという期待）。もうひとつは、新規開拓営業の難しさと、にもかか

(13) 実際、関西生産性本部の報告書では、顧客購買プロセスと購買状況（新規購買の程度）に合わせて営業人員の傾斜配分マネジメントが、これら組織的課題を解決する実践上のインプリケーションとして提案されている。

表4 営業マネジメント改革の骨子

	第1フェーズ	第2フェーズ
必要営業資源	マーケティング・プロモーション, (テクノロジー・サービス) ⁽¹⁴⁾	営業パーソン
顧客の状態	問題認識前（ニーズ顕在化前）	問題認識後（ニーズ顕在化後）
マネジメント・プロセス	案件化プロセス	段階別営業プロセス
ミッション	アフター・フォローと問題知覚化, 案件の産出	営業プロセスの促進
機能	顧客問題認識の把握	顧客問題の解決のガイド
成果	案件の精度	案件の予定通りの処理

わずそれを評価しない組織評価体系である。これらの構造は、すなわち、営業パーソンが新規顧客開拓へ向かう誘因を下げることにつながる。

われわれはそれに対して、2つの解決策を提案した。ひとつは、営業の開始を組織的に保障することであった。これを営業の案件化といった。もうひとつは、案件別の営業難易度を設定することであった。これらの解決策を今、仮に営業マネジメント改革と呼ぶならば、その骨子は表4のようにまとめられるだろう。

まず営業活動は、これまでと違って、2つのフェーズで構成されることになる。営業パーソンは、第2フェーズを担当する。これによって本稿の中心的な課題である新規開拓営業に営業パーソンを動員することが可能になる。もちろん、その際案件化された顧客が既存顧客で、ある特定の営業パーソンと厚い関係にあることもあり得るが、しかし、それはそういった関係があるから起案するのではないことが重要である。あくまで、顧客の問題認識が顕在化するかどうかが決め手である。

各フェーズで営業マネジメントに必要なのは、第1フェーズは営業の案件化技術であり、第2フェーズは営業プロセス・マネジメントである。案件化プロセスに必要なことは、全顧客のデータベースをつくることである。これは、これまで自社が製品を販売した顧客はもちろんのこと、競合他社の製品が納入されている場合も潜在顧客となって、データベースへの登録が必要である。このデータベースを完備しなければ、顧客問題認識のタイミングをみすみす逃すことになる。全顧客のデータベースを完備して、製品の納入時期を記録すること、ここから案件化プロセスのデザインが始まると考えてよい。

このようにマネジメント・プロセスが変容するなら、営業のミッションも随分と変わってくるだろう。従来の営業が顧客を発見して、製品を納品するところまでを一貫して担当していたことを考えるならば、フェーズごとの管理になっただけでもずいぶんとミッションが変わってくるだ

(14) 実際には第1フェーズでは、既存となった顧客のアフター・フォローをテクノロジー・サービス部が行うが、ここでは特に営業機能に焦点を合わせるので、アフター・フォローにおけるテクノロジー・サービス部の役割は、省略して議論する。

ろう。おそらく、第1フェーズは、顧客案件の起案であり、その精度が評価尺度である。このとき起案の精度とは、案件化した物件の成約可能性、成約規模、成約時期などについての予測精度のことである。第1フェーズの部隊が、ある物件をビジネスになりそうだから起案するのであれば、その根拠を示す必要がある。それがこの予測精度である。成約の可能性もない物件に貴重な営業資源を投入することはできない。第1フェーズは、したがって顧客問題認識をトレースする機能を持たなければならない。

一方、第2フェーズ、営業パーソンのミッションは、顧客の購買プロセスの各ステップをどんどん進めることであり、それは営業プロセスを促進させる技術である。しかし、いまでは既に顧客は購買状況と購買プロセスによってクラス分けされており、困難な顧客はベテラン営業パーソンが投入されるのであるから、効率性は以前に比べて高まると予想される。営業パーソンの成果は、従来の売上ではなく、案件化された時点の予想通り営業プロセスを遂行できたかどうかにかわるだろう。

おわりに

本稿を閉じるにあたって、特に営業案件化によって生じるいくつかの課題を少し予想しておく。本稿では、現代の営業課題つまり新規開拓営業への投入量が少ないのは組織の社会経済的構造がそうになっているからだ、と仮説的に考えている。したがって、その構造を変容させることが、論理的な解決策である。ここでは、それを営業パーソンと顧客関係の再定義と考えた。ある特定の顧客と長期にわたる取引を実現している営業パーソンは経済的取引のみならず、社会的取引も行っており、その関係は互いに適応的になっていく (Hakansson ed. [1982], pp. 14-23)。この適応関係にある営業パーソンは、既定の売上ノルマも達成するし、顧客満足度も高いことだろう。しかし、そのことが社内に何らかの歪みをもたらすことは容易に想像がつく⁽¹⁵⁾。

営業マネジメント改革の成否は、つまるところ社内に確立した既得権の構造を破壊することである。われわれはその契機を営業の案件化に求めた。営業の案件化とは、取引を始めるかどうかを決定する技術のことである。営業の案件管理にわれわれが注目するのは、何よりもそのことが新規開拓営業を可能にするからである。われわれは、営業活動の組織の構造的障害を特に重視する。このことが意味するのは、営業パーソンを新規開拓営業に向かわせるためには、組織の構造がそうならないしなければならない、ということである。それは、売上ノルマをなくすことでもなければ、業績評価を新規重視に切り替えればよいというものでもない。そのためには、営業パーソンが負担する新規開拓営業のリスクを組織が負担することである。これが本稿の提案の骨子である。

(15) 石井 (2004)、特に第2章、は、敏腕営業パーソンが社内でどのような影響をもたらすかを、ステレオタイプではあるが、ビビッドに描いている。

この問題を案件化によって解決しようとするのは、次の2つの理由による。ひとつは、営業すべき顧客を組織側が割り振ることで、営業パーソンの歪んだ営業活動を是正することができそうだからである。もうひとつは、営業マネージャーの機能が明確になるからである。営業案件化の実現には、営業マネージャーの確立、顧客データベースの確立、それに営業プロセス・マネジメント、この3つが同時に成立する必要がある。

とはいえ、このような営業改革を目指しても、あるいは営業マネジメントの確立をすすめても、実現しないのは、営業パーソンの激しい抵抗があるからだ。組織内社会経済構造がまだ売上を目指す体制になっているからなのである。営業マネジメントを確立する条件は、したがって、営業パーソンから顧客との間に確立した緊密な関係を、営業マネージャー側に移すことである。もちろん、それに伴って営業成果評価体系も変更する必要がある。

このような改革は、しかし、おそらく営業パーソンからの激しい抵抗にあうだろう。というのは、ある種の何らかの既得権が成立しているからである。典型的に予測される抵抗は、顧客との信頼関係を壊してしまうという反論だろう。われわれはそれに対して、この信頼の理解の誤りが顧客との関係維持を強調する営業パーソンの行動規範となっていると考える (Porter [1975]; Ustuner and Godes [2006])。

信頼は、あまりに多くの定義がされていて Hosmer (1995) などではペーパーの書き出しわずか20行で8つの定義をあげるぐらいである。ビジネスの文脈における信頼とは、バルネラビリティを伴った依存である (山岸 [1998])。日本では、そうではなく、どちらかといえば「安心」が信頼と置き換えられて使われている (山岸 [2008])。安心とは、集団からの離脱コストが禁止的に高くなるように設計された社会構造に対する依存度のことである (村八分ができる社会構造やイタリアのマフィアの社会構造がその典型例である)。

営業パーソンは、それでいうならば、明らかに顧客との安心構造を求めているし、それを実現するような取引関係を促進する。信頼とは、仮に裏切られても、そのコストを自分で負担する覚悟を持てる間柄で成立する。案件管理とは、安心型の営業から信頼型の営業への移行でもある。今の営業パーソンは、安心構造に拘泥しているので、第1フェーズも顧客と接していなければ不安で仕方ないのである。営業改革の障害になる要因は、このような形で表れる。

われわれがみてきた案件化プロセスと営業プロセスを分けるというのは、結局のところ、マーケティングと営業 (販売という方が適切かもしれない) の機能を分解することによって他ならない。分解すれば分解したで、今は発現していない新しい課題が発生することだろう。それは、マーケティング・プロモーション機能とセールス機能が内包する論理の違いによって現れてくることが予想される。これは、Kotler *et al.* (2006) が指摘するように、古くて新しい問題であり、そして残念ながらこの問題に、明確な解答を示した研究もない。いつになっても互いに機能を尊重し合うか、より上位に権限の強い組織的解決構造を設置するかである (たとえば、マーケティング部長を設置したマーケティング課と営業課のマトリックス構造などが考えられそうである)。おそらく唯一最善の解決策はなく、絶えざる革新努力だけが続くことだろう。しかし、この作業

をいわず遂行すれば、足繁く通う営業を推進する営業パーソン論から営業マネジメント論に移行し、少なくとも営業マネージャーの機能は明確に規定されることだろう。

参考文献

- Arnett, Denis B. and Vishag Badrinarayanan (2005), "Enhancing Customer-Needs-Driven CRM Strategies: Core Selling Teams, Knowledge Management Competence, and Relationship Marketing Competence," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 329-343.
- Baumol, William J. (1959), *Business Behavior, Value and Growth*, New York, NY; Macmillan (ウィリアム・J・ボーモル著『企業行動と経済成長』伊達邦春、小野俊夫訳ダイヤモンド社、1962年)
- 石井淳蔵 (2004)『営業が変わる：顧客関係のマネジメント』岩波書店
- Hakansson, Hakan (ed.) (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Chichester; John Wiley.
- Hosmer, Larue Tone (1995), "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics," *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 379-403.
- Howard, John A. and Jagdish N. Sheth (1969), *The Theory of Buyer Behavior*, New York, NY; John Wiley and Sons.
- Hutt, Michael D. and Thomas W. Speh (1984), "The Marketing Strategy Center: Diagnosing the Industrial Marketer's Interdisciplinary Role," *Journal of Marketing*, Vol. 48, No. 4, pp. 53-61.
- Kotler, Philip, Neil Rackham, and Suj Krishnaswamy (2006), "Ending the War Between Sales and Marketing," *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 7/8, pp. 68-78.
- Porter, Henry (1975), "Sales Force as a System," *Harvard Business Review*, Vol. 53, No. 2, pp. 85-95
- Robinson, Patrick J., Charles W. Faris, and Yoram Wind (1967), *Industrial Buying and Creative Marketing*, Boston, MA; Allyn and Bacon.
- Trailer, Barry and Jim Dickie (2006), "Understanding What Your Sales Manager is Up Against," *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 7/8, pp. 48-55.
- Ustuner, Tuba and David Godes (2006), "Better Sales Networks," *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 7/8, pp. 102-112.
- Webster, Frederick E. Jr. and Yoram Wind (1972), *Organizational Buying Behavior*, Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall.
- 山岸俊男 (1998)『信頼の構造』東京大学出版会
- 山岸俊男 (2008)『日本の「安心」はなぜ、消えたのか』集英社インターナショナル